

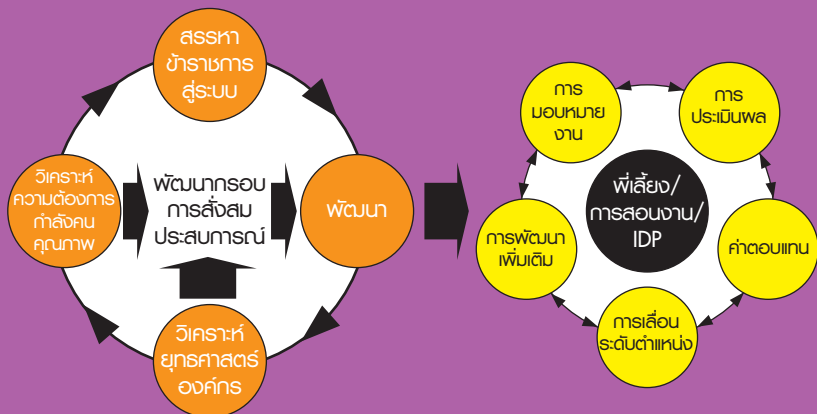
คู่มือการจัดทำแผนพัฒนา เฉพาะบุคคล

สำหรับระบบข้าราชการผู้มีพลสัมฤทธิ์สูง



ชุดคู่มือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High-Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่า “ศักยภาพสูง (High-Potential)” มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานในภาคราชการต่อไป โดยระบบนี้ใช้กลยุทธ์การพัฒนาที่หลากหลายเป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบ



แผนภาพที่ 1 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและกลไกการพัฒนา

การพัฒนาภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประกอบด้วยระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลย่อย ๆ หลายระบบ เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (แผนภาพที่ 1) โดยมีแนวคิดเรื่องการพัฒนาที่หลากหลายเป็นแนวคิดพื้นฐาน และออกแบบระบบให้ “แตกต่าง” แต่ “ไม่แปลกแยก” จากระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลปกติ ดังนั้น เพื่อให้การนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ไปปรับใช้ในส่วนราชการเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำคู่มือเพื่ออธิบายรายละเอียดของระบบย่อย รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างระบบย่อยต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. “คู่มือภาพรวมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” ซึ่งเป็นการอธิบายแนวคิดพื้นฐาน ที่มาและวัตถุประสงค์ รวมทั้งรายละเอียดและความเชื่อมโยงของระบบย่อยต่างๆ ที่ประกอบเป็นระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อให้เข้าใจระบบในภาพกว้างอย่างชัดเจน
2. “คู่มือการสรรหาและคัดเลือก” เป็นกรอบแนวคิด และวิธีการ ในการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งการคัดเลือกจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

คือ การคัดเลือกโดยส่วนราชการ เพื่อคัด “คนเก่ง คนดี” ของส่วนราชการ และการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. เพื่อรักษามาตรฐานกลางของ “คนดี คนเก่ง” สำหรับราชการพลเรือนในภาพรวม

3. “คู่มือการจัดทำกรอบการส่งเสริมประสบการณ์” เป็นเสมือน “แผนความก้าวหน้าในอาชีพ” ของส่วนราชการ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูง ทั้งสายผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญในส่วนราชการนั้น ประกอบด้วยอะไรบ้าง กรอบการส่งเสริมประสบการณ์นี้ถือเป็น “หัวใจสำคัญ” ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4. “คู่มือการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” เนื่องจากการพัฒนาเป็นพื้นฐานที่สำคัญของระบบฯ จึงมีการสร้างกรอบในการพัฒนาสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยคู่มือนี้จะอธิบายกรอบการพัฒนาในภาพรวม พร้อมกับมีคำแนะนำสำหรับการพัฒนาที่ยืดสมรรถนะเป็นหลักให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบทุกคน

5. “คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน” เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ที่เปรียบเสมือนเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว และเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการพัฒนาในแต่ละจุด (Check point) หรือ เป้าหมายการพัฒนาระยะสั้น เพื่อตรวจสอบว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้งาน และส่งเสริมประสบการณ์การทำงานจริงตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ที่ส่วนราชการได้วางไว้

6. “คู่มือการสอนงาน” อธิบายถึงข้อแนะนำเบื้องต้นในการสอนงานซึ่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีการมอบหมายผู้บังคับบัญชาาระดับต้น เป็นผู้สอนงาน (Coaching) และการมอบหมายข้าราชการระดับสูง (ระดับ 9-11) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor)

7. “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล” ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล คู่มือนี้ จึงอธิบายแนวคิด ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนดังกล่าวเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน

โดยสรุป ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นนวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการและข้าราชการที่เน้นการพัฒนาที่เป็นระบบเชื่อมโยงและหลากหลาย เพื่อสนับสนุนให้เกิดกำลังคนคุณภาพในราชการ แต่การบริหารระบบนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องอาศัยทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” โดย “ศาสตร์” หมายถึง แนวคิดและหลักการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่ส่วนราชการจะต้องเข้าใจหลักการพื้นฐานอย่างชัดเจนในขณะเดียวกัน ส่วนที่เป็น “ศิลป์” หมายถึงการที่ส่วนราชการจะต้องนำเอาหลักการกรอบวิธีการดำเนินการตามคู่มือเหล่านี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สารบัญ

1. บทนำ	6
2. แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนา (Development Principles)	8
3. แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan: IDP)	11
4. แนวทางในการเขียนแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล	14
5. บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนา ข้าราชการผู้มีพลสัมฤทธิ์สูง	19
ภาคผนวก : แบบฟอร์มแผนการพัฒนาเฉพาะบุคคลสูง	22

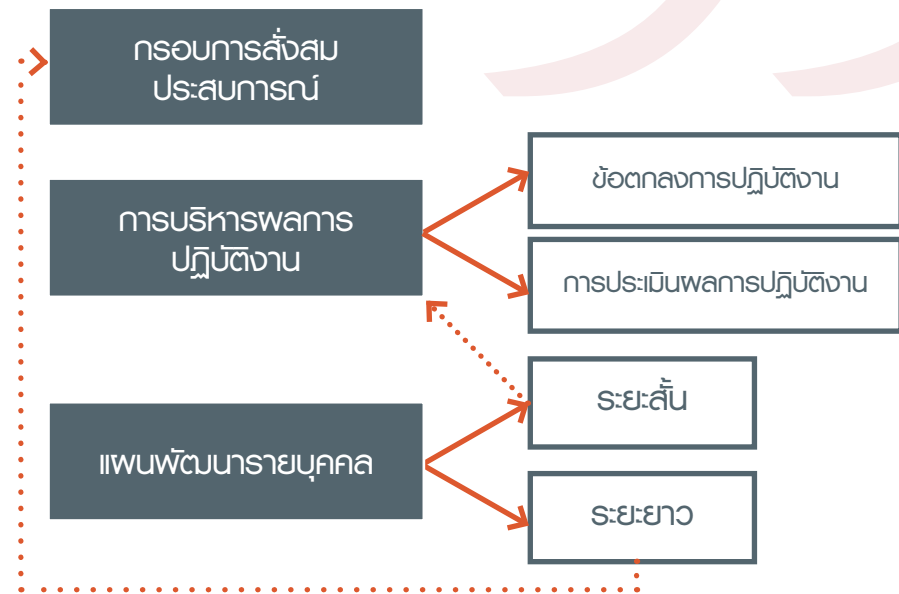
คู่มือการจัดทำแผนพัฒนา เฉพาะบุคคล



บทนำ

“แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล” เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสนับสนุนให้การพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นการนำผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนมาพิจารณาเปรียบเทียบกับ “กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework: EAF)” และสร้างแผนการพัฒนาเป็นการเฉพาะสำหรับแต่ละบุคคลขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อทั้งส่วนราชการและความก้าวหน้าในอาชีพอย่างมีคุณภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

¹ รายละเอียดเกี่ยวกับ กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework-EAF) สามารถอ่านเพิ่มเติมได้จากคู่มือการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.



แผนภาพที่ 1: ความเชื่อมโยงระหว่างกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework-EAF) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

จากแผนภาพข้างต้น แผนการพัฒนาเฉพาะบุคคล สามารถพิจารณาได้ใน 2 มิติ โดยมิติแรกเป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาระยะสั้นที่มุ่งการเสริมจุดแข็ง (Strength) และแก้ไขจุดที่ต้องปรับปรุง (Developmental area) ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยเน้นให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สามารถสร้างผลงานหรือปฏิบัติงาน และมีสมรรถนะตามที่กำหนด (หรือสูงกว่า) ไว้ในข้อตกลงการทำงาน

ส่วนมิติที่สอง ได้แก่ การพัฒนาระยะยาว โดยเป็นการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์

Development Principles

แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนา

หากพูดถึงการพัฒนา คนทั่วไปมักจะนึกไปถึง “การฝึกอบรม” แต่ในความเป็นจริงแล้ว การฝึกอบรมเป็นเพียงแค่ “วิธีการ” ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการพัฒนาเท่านั้น จากการศึกษากระบวนการพัฒนาของบริษัท Development Dimension International, Inc กระบวนการพัฒนาที่สมบูรณ์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการได้แก่



2.1. องค์ประกอบที่ 1 : การประเมินหาช่องว่างในการพัฒนา (Assess) เป็นการเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาที่จะกำหนด “ประเด็น” หรือ “จุดมุ่งหมาย” ของการพัฒนา ซึ่งการประเมินหาช่องว่างการพัฒนาในบริบทของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คือ การเปรียบเทียบระหว่างองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน “ควร” มีในแต่ละช่วงเวลา กับองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เกิดขึ้นจริงในรอบผลการปฏิบัติงานนั้นๆ

² บริษัทที่ปรึกษาที่ทำงานร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนาระบบการพัฒนาสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
³ แนวทางการพัฒนาในคู่มือนี้ สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาใน คู่มือแนวทางการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยได้ปรับคำให้มีความชัดเจน และเหมาะสมกับเนื้อหาของ การจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

ทั้งนี้ การกำหนดประเด็น หรือจุดมุ่งหมายการพัฒนาควรกำหนดเพียง 1 หรือ 2 เป้าหมายเท่านั้น โดยควรประกอบด้วย สิ่งที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถทำได้ดี หรือ จุดแข็ง (Strength) และสิ่งที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องพัฒนา (Developmental area) เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้สามารถมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองไปพร้อมๆกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

การพัฒนาจุดแข็งนั้น ก็เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาสิ่งที่สามารถทำได้ดีอยู่แล้ว เป็นเรื่องง่ายที่จะประสบความสำเร็จ และเพิ่มความมั่นใจในตนเองเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว ในทางกลับกัน ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตั้งเป้าหมายพัฒนาในสิ่งที่ยังเป็นจุดอ่อน แม้จะเป็นสิ่งที่ยากและเป็นสิ่งที่ส่วนราชการอาจต้องใช้ทรัพยากร (เวลา และงบประมาณ) มากกว่าปกติก็ตาม แต่การพัฒนาในจุดที่ข้าราชการเหล่านี้ขาดก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ข้าราชการในระบบนี้เป็นผู้มีคุณภาพสูงสามารถขับเคลื่อนหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคตต่อไป

ทั้งนี้ พึงตระหนักว่าเป้าหมายการพัฒนาที่ดีที่สุด ได้แก่เป้าหมายที่สามารถตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของทั้ง 3 ฝ่าย คือ ส่วนราชการ (ระดับกรม) หน่วยงานย่อยหรือทีมงาน และตัวของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเอง ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายจึงควรมีการหารือร่วมกันระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชา (ทั้งผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นไปด้วย)

2.2. องค์ประกอบที่ 2 : การกำหนดวิธีการเรียนรู้/การพัฒนา (Acquire) คนมัก จะมองว่าขั้นตอนนี้เป็นหัวใจของการพัฒนาอีกทั้งให้น้ำหนักกับการพัฒนาว่าหมายถึง แต่เพียง “การฝึกอบรม” ในความเป็นจริงนั้น ขั้นตอนนี้เป็นเพียงกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาเท่านั้นและมีความหมายกว้างขวางกว่าการฝึกอบรม การกำหนดวิธีการพัฒนานั้น มีที่มาจากภารกิจ แต่ละคนมีความถนัด หรือ ชอบรูปแบบ “วิธีการเรียนรู้” ที่แตกต่างกัน อาทิ บางคนชอบการฟัง แต่ไม่ชอบการอ่านหนังสือยาวๆ บางคนชอบการเข้าชั้นเรียน ในขณะที่บางคนชอบศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น แม้ในบุคคลคนเดียวก็ตาม ก็มีวิธีการเรียนรู้ที่ไม่เหมือนกันในเรื่องที่แตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้สิ่งที่เป็นทักษะ เช่น การขับรถ ต้องใช้การฝึกปฏิบัติ แต่การเรียนรู้แนวคิดต้องให้การอ่าน หรือการทำรายงานสรุป เป็นต้น ดังนั้น การเลือกวิธีการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจึงต้องพิจารณาถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงถนัด และเลือกวิธีการที่เหมาะสม นั่นคือ คัดค้านั้นในแง่ทรัพยากร (งบประมาณ และเวลา) และการลดความเสี่ยงของความล้มเหลวของการเรียนรู้

2.3. องค์ประกอบที่ 3 : การปรับใช้ในการปฏิบัติ
งานจริง (Apply) ถือเป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจของการพัฒนา
เพราะเป็นการตอบคำถามว่ากระบวนการพัฒนาประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่อย่างไร ซึ่งหน่วยงาน
ทั่วไปมักไม่คำนึงถึงองค์ประกอบนี้ ภายหลังจากที่ได้เรียนรู้
หรือพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะต่างๆ แล้ว
จำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์จะต้องมีโอกาส
ในการแสดงออก หรือ นำสิ่งที่เรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ในการ
ทำงานจริงในหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้าราชการผู้มีผล
สัมฤทธิ์สูงมีพัฒนาการที่เป็นรูปธรรมในรูปแบบการผลิต
ผลงานให้หน่วยงานได้จริง ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของ
การพัฒนา

นอกจากนี้ ก็ควรจะมีโอกาสได้ใช้สิ่งที่เรียนรู้มา
ทันที มิฉะนั้น สิ่งที่เรียนรู้มาจะถูกลืมในเวลาอันรวดเร็ว
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่ทุกสิ่งมีการเปลี่ยนแปลง
อย่างรวดเร็ว อาทิ หากไปเรียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์มา
แต่ไม่ได้มีโอกาสได้นำไปปฏิบัติจริงหลังจากที่เรียนจบทันที
ก็จะทำให้ลืมเทคนิคและวิธีการของโปรแกรมดังกล่าวได้
และ ต้องไปเรียนซ้ำเมื่อต้องการจะใช้งานจริง อีกทั้งเมื่อไป
ถึงตอนนั้น โปรแกรมที่ไปเรียนมาครั้งแรกอาจมีการ
เปลี่ยนแปลง (updated) จนทำให้เกิดความสับสนระหว่าง
วิธีการของโปรแกรมเดิมกับโปรแกรมใหม่ก็ได้ ดังนั้น สิ่งสำคัญ
ในองค์ประกอบนี้ คือ เมื่อใดก็ตามที่เราวางแผนให้
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงพัฒนา ก็จะต้องเตรียม งาน/
โครงการ เพื่อให้ข้าราชการผู้นั้นได้ประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้มา
ใหม่ให้เร็วที่สุด เพื่อให้กระบวนการพัฒนาสมบูรณ์ และ
สร้างศักยภาพที่ถาวรต่อไป

Individual Development Plan: IDP

แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

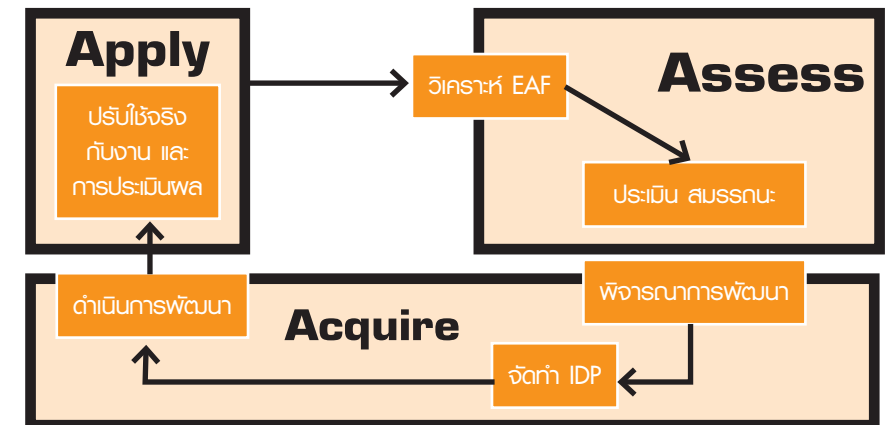
ในส่วนนี้ จะเป็นการอธิบายแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสำหรับ
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยเฉพาะ โดยวิธีการดังกล่าวใช้แนวคิดการพัฒนาที่กล่าวมาใน
ส่วนต้นเป็นพื้นฐานในการดำเนินการ

การจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลเป็นกระบวนการที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
ร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และผู้บังคับบัญชาระดับต้น กำหนดความจำเป็นหรือเป้าหมาย
ในการพัฒนา โดยใช้ กรอบการสังเคราะห์ประสบการณ์ เป็นกรอบความคิดในการพัฒนา รวมทั้ง
ใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประกอบ ทั้งนี้มี
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการกำหนดเป้าหมาย คือ เป้าหมายในการพัฒนาควรตั้งอยู่บนหลักของ

SMART

S Specific	มีเป้าหมายชัดเจน และ เฉพาะเจาะจง
M Measurable	สามารถวัดผลการพัฒนาได้
A Attainable	แผนนั้นต้องทำให้บรรลุผลได้จริง
R Relevant	มีความเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานและองค์กร
T Time Bound	ระบุเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล



3.1 การประเมินความพร้อมว่างในการพัฒนา (Assess)

(1) นำกรอบการสังขมประสพการณัของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนมาวิเคราะห์ว่าใน กรอบการสังขมประสพการณั นั้นมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะใดบ้างที่ข้าราชการผู้นั้นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้ประสพความสำเร็จในการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ (เช่น ความรู้ในเรื่องการตรวจอากาศผิวพื้น ชั้นบน และทะเล และสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์)

(2) เมื่อได้วิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะดังกล่าวแล้วพิจารณาต่อไปว่าควรมีการกำหนดระดับ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะนั้นๆ ไว้ในระดับใด และมีรายละเอียดอย่างไร เพื่อจะสามารถประเมินความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามรายการนั้นๆของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงว่าอยู่ในระดับใด (เช่น กำหนดให้มีสมรรถนะการร่วมแรงร่วมใจระดับ 3 เป็นต้น)

(3) เปรียบเทียบระหว่างระดับองค์ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ควรมี และระดับองค์ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีอยู่ในขณะนั้น เพื่อระบุช่องว่าง (gap) ของการพัฒนา และเป็นกรอบสำหรับการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา

(4) จัดทำรายละเอียดของแผนการพัฒนาเฉพาะบุคคล โดยพิจารณาเลือกจากความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่แสดงช่องว่างของความแตกต่าง และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในอันดับต้นๆ เพียง 1-2 รายการเพื่อทำการพัฒนาข้าราชการ โดยรายการเหล่านี้อาจส่งผลให้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะตัวอื่นๆ ได้รับการพัฒนาในทางอ้อมได้ด้วย (เช่น ทักษะการให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ จะส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี เป็นต้น)

3.2. การกำหนดวิธีการเรียนรู้/การพัฒนา (Acquire)

(1) กำหนด “วิธีการ” ในการพัฒนาที่เหมาะสม โดยระบุให้ชัดเจนว่าต้องการพัฒนาอะไร มีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างไร ตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาคืออะไร ใครเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนานั้นๆ รวมไปถึงทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาคืออะไร ระยะเวลาที่ใช้

ในการพัฒนา และมีวิธีในการประเมินความสำเร็จในการพัฒนาอย่างไร

การพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล จะประกอบไปด้วยวิธีการต่างๆ รวมถึง

- การมอบหมายงาน (Job Assignment) โดยการมอบหมายโครงการสำคัญๆ หรือโครงการที่ท้าทาย ที่ยังไม่เคยปฏิบัติมาก่อน
 - การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นในกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (Discussion Groups) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา หรือแลกเปลี่ยนประสพการณัในการปฏิบัติงาน และค้นหาวิธีการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
 - การรักษาการในตำแหน่ง (Acting Assignments) ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้กับเจ้าหน้าที่ในระดับบริหาร โดยใช้ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปไม่อยู่ปฏิบัติงานระยะหนึ่ง
 - การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะทำงาน หรือคณะกรรมการต่างๆ (Committee/Task Force Participation) เพื่อเป็นการเรียนรู้งานด้านนั้นๆ
 - การไปปฏิบัติงานในองค์กรอื่นๆ (secondment) ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เป็นระยะเวลาหนึ่ง
 - การมีพี่เลี้ยง (Mentor) รวมทั้งการใช้การสอนงาน (Coaching)
 - การใช้กระบวนการ Action Learning
 - การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจาก หนังสือ แหล่งความรู้ต่างๆ เช่น จาก Web Site ต่างๆ การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงาน
- อย่างไรก็ดีการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ได้ผลดีควรใช้วิธีการที่หลากหลายผสมผสานกันไป ทั้งนี้ ข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้/พัฒนาสมรรถนะแต่ละตัวสามารถอ่านเพิ่มเติมได้จาก คู่มือการพัฒนาตนเองสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยเฉพาะรายละเอียดในภาคผนวก 2 ซึ่งเสนอแนะวิธีการเรียนรู้/พัฒนาไว้หลากหลาย โดยแบ่งตามสมรรถนะ

(2) ดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องให้การสนับสนุน

3.3. การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Apply)

การประเมินผลการพัฒนาว่าเป็นไปตามเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยการกำหนดตัวชี้วัด หรือเกณฑ์ในการประเมินผลการพัฒนา เป็นการเตรียมโอกาสให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้/พัฒนามาในการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงาน

แนวทางในการเขียนแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

การเขียนแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลนี้ เกิดขึ้นหลังจากที่ได้วิเคราะห์ตามข้อ 3.1 ถึง 3.3 แล้ว โดย มีขั้นตอนการเขียนแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล ดังนี้

4.1. การประเมินเรื่องว่างการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 กรอกชื่อ ตำแหน่ง ของเจ้าของแผน(ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง) ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ผู้สอนงาน) พี่เลี้ยง (ถ้ามี) และวันที่จัดทำแผน รวมถึงวันที่ต้องการให้มีการทบทวนแผน

ชื่อ นายสมรรถ นามสกุล มานะการ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน ระดับ 6
 สำนัก/กอง สำนักนโยบายและแผนเศรษฐกิจ ระยะเวลาที่ทำงานในสำนัก/กอง 1 ปี
 วันที่จัดทำแผน 10 ตุลาคม 2549 วันที่คาดว่าจะทบทวนแผน 15 ธันวาคม 2549
 ชื่อผู้บังคับบัญชาระดับต้น นายรุ่งเรือง นามสกุล รักจรรยา ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน ระดับ 8
 ชื่อพี่เลี้ยง นางสมศรี นามสกุล เพ็งรักษ์ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน ระดับ 9

ขั้นตอนที่ 2 กรอกข้อมูลพื้นฐานที่เป็นเป้าหมายสำหรับการพัฒนาตามที่กำหนดไว้ในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ โดยระบุรายละเอียดขององค์ความรู้ ทักษะ ตัวชี้วัดพฤติกรรมที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องเรียนรู้ รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินที่ผ่านมา ซึ่งควรระบุทั้งข้อมูลที่เป็นคะแนน และข้อมูลที่เป็นความเห็นเพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

1.1 เป้าหมายตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์

องค์ความรู้	ทักษะ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
การใช้แบบจำลองด้าน อุตุนิยมวิทยาอุทก	การใช้แบบจำลอง อุตุนิยมวิทยาอุทก	แปลความหมายผลผลิตจาก แบบจำลองอุตุนิยมวิทยา อุทกได้

1.2 ข้อมูลจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (รอบที่ผ่านมา)

คะแนนผลการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็มร้อยละ 70)

คะแนนสมรรถนะ (คะแนนเต็มร้อยละ 30)

(หากสามารถจำแนกรายสมรรถนะได้จะทำให้การวางแผนการพัฒนาเฉพาะบุคคลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น)

ผู้ให้ความเห็น	จุดแข็ง (Strength)	สิ่งที่ต้องพัฒนา (Developmental areas)
นาย/ นาง/ นางสาว....	มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เห็นชัดมาก อาทิ สามารถจัดทำรายงานการวิเคราะห์บทบาทของรัฐวิสาหกิจได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ จนได้รับคำชมเชยจากคณะกรรมการที่ทำหน้าที่พิจารณา	การทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นยังมีปัญหาในการควบคุมอารมณ์ คำพูด และการแสดงออกทางสีหน้า อาทิ ในการประชุมที่มงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล นาย/นาง.... ได้เถียงกับสมาชิกในที่ประชุมและเดินออกห้องประชุมโดยที่ยังไม่จบการประชุม ซึ่งทำให้ทีมงานท่านอื่นปฏิเสธที่จะเข้าร่วมประชุมในครั้งต่อไป

หมายเหตุ กรณีที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงย้ายไปปฏิบัติงานที่สำนัก/กองใหม่ ขอให้ผู้อำนวยการสำนัก/กองเดิมที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสังกัดอยู่เป็น “ผู้ให้ความเห็น”

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาที่ได้มาจากการประเมินผลร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับต้น และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งพิจารณาแล้วว่าต้องการที่จะปรับปรุง (ในกรณีที่เป็นจุดอ่อน) หรือเพิ่มความเข้มแข็ง (ในกรณีที่เป็นจุดแข็ง) โดยเลือกเพียง 1 หรือ 2 เรื่องที่จำเป็นในอันดับต้นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาศักยภาพของเจ้าของแผนอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรระบุถึงประโยชน์ที่ทั้งทีมและองค์กรโดยรวม รวมทั้งประโยชน์ที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้เขียนแผนจะได้รับ

ส่วนที่ 2 ทักษะ/ความรู้/เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะ	
เป้าหมาย : พัฒนาสมรรถนะความร่วมมือแรงร่วมใจ	จุดแข็ง ด้านที่ต้องพัฒนา
ประโยชน์ต่อทีมหรือองค์กร: ทำให้การทำงานโครงการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากสำนัก/กองอื่นๆมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ประโยชน์ต่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง: <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาสมรรถนะด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

4.2. การกำหนดวิธีการเรียนรู้/พัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาวิธีการในการพัฒนา โดยผสมผสานหลากหลายวิธีการที่จะช่วยให้การพัฒนานั้นๆ ประสบความสำเร็จด้วยความพึงพอใจ และมีวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเจ้าของแผน โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาระดับต้นด้วย

ขั้นตอนที่ 5 ระบุอุปสรรค หรือความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นแล้วทำให้การพัฒนาหรือการเรียนรู้เกิดความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผน พร้อมทั้งระบุปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ที่จะช่วยให้การพัฒนาตามแผนประสบความสำเร็จได้ เช่น งบประมาณ เวลา ซึ่งถือเป็นการร่วมกันคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผน

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดวิธีการวัดความสำเร็จหรือวิธีการติดตามผล ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้จริง อาทิ ประภาศนียบัตร ผลงานของคณะทำงานที่ไปร่วมงาน สรุปหลักการสำคัญของเอกสารที่ศึกษา เป็นต้น โดยจะต้องระบุเวลาที่จะวัดและประเมินผลที่ชัดเจนด้วย

ส่วนที่ 3 วิธีการได้มาซึ่งทักษะ/ความรู้/สมรรถนะ (หากจำเป็น)

วิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งการเรียนรู้ (เช่น การฝึกอบรม การสังเกตการณ์ การสอนงาน) ทำโครงการร่วมกับข้าราชการในกอง เพื่อทำการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการภายใน (ข้าราชการในกอง/สำนักอื่นๆภายในหน่วยงาน)

อุปสรรคหรือความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น: ต้องอาศัยความร่วมมือจากข้าราชการกอง/สำนักอื่นๆในการทำแบบสำรวจ	การสนับสนุน/ทรัพยากรที่จะจัดให้: ขอให้หัวหน้างานขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการกอง/สำนักอื่นๆ
---	--

การวัดความสำเร็จที่ได้รับ จะวัดเมื่อ : กุมภาพันธ์ 2550

- รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจ ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการและการให้บริการของข้าราชการในกอง/สำนัก พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริการ
- การสัมภาษณ์ผู้ร่วมงานในทีมงาน

4.3. การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 7 ระบุโอกาสที่จะนำความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนามาปรับใช้ในการทำงานจริง อาทิ การเป็นวิทยากรให้ข้าราชการภายในหน่วยงาน การทำงานในโครงการใหม่ เป็นต้น และต้องระบุถึงวิธีการติดตามความก้าวหน้า การวัดผลลัพธ์หลังการนำสิ่งที่พัฒนามาแล้วไปใช้ โดยระบุระยะเวลาที่ชัดเจน อาทิ ผลการประเมินผลการบรรยายจากผู้เข้าประชุม เป็นต้น นอกจากนี้ สิ่งสำคัญควรต้องระบุไว้ คือ อุปสรรคหรือความท้าทายที่อาจทำให้ขาดโอกาสในการนำสิ่งที่พัฒนามาปรับใช้จริง พร้อมทั้งระบุวิธีการที่จะลดอุปสรรคดังกล่าวในรูปของการสนับสนุนที่ต้องการ

ส่วนที่ 4 การปรับใช้ทักษะ/ความรู้/สมรรถนะ

โอกาสในการปรับใช้: โครงการ HR Scorecard (ซึ่งเป็นโครงการร่วมระหว่างสำนัก/กอง)

วิธีการติดตามความก้าวหน้าในการปรับใช้ (การวัดความก้าวหน้า)

- ความก้าวหน้าในการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้

วิธีการวัดผลลัพธ์หลังการนำไปใช้ จะวัดเมื่อ:

- โครงการสิ้นสุด
- การสัมภาษณ์ผู้ร่วมงานในทีมงาน

อุปสรรคหรือความท้าทายที่อาจจะเกิดขึ้น โครงการอาจล่าช้าเนื่องจากเป็นช่วงต้นปีงบประมาณ ซึ่งยังไม่สามารถเบิกจ่ายได้	การสนับสนุน/ทรัพยากรที่จะจัดให้ อนุมัติให้ยืมเงินจากสหกรณ์ หรือ แหล่งทุนอื่นเพื่อใช้ในการดำเนินการในระยะต้น
---	--

นอกจากนี้ ยังมีส่วนที่สามารถกรอกข้อมูลเพิ่มเติมหลังจากที่มีการพัฒนาไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อทบทวนกระบวนการพัฒนาทั้งกระบวนการว่ามีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลมากน้อยเพียงไร โดยการกรอกข้อมูลในส่วนของ “ผลลัพธ์ของการพัฒนา” ซึ่งอยู่ในส่วนที่ 5 ของแบบฟอร์มแผนการพัฒนาเฉพาะบุคคล (ภาคผนวก) นอกจากนี้ ยังควรมีการสำรวจการพัฒนาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่มีการวางแผนไว้ ซึ่งควรมีการจดบันทึกเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาเฉพาะบุคคลในรอบต่อไป

ข้อควรระวัง ก่อนที่จะทำความเข้าใจในการใช้แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และผู้บังคับบัญชาระดับต้นควรร่วมกันทบทวนอีกครั้งว่า

- สิ่งที่กำหนดในแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล มีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาเพื่อนำความรู้ ทักษะไปใช้ในการพัฒนางาน และศักยภาพหรือไม่
- วัตถุประสงค์ดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ของหน่วยงานหรือไม่
- ผลจากการพัฒนานั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนของส่วนราชการหรือไม่
- วิธีการที่เลือกใช้ในการพัฒนาสามารถสนองต่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาหรือไม่
- ระยะเวลาในการพัฒนานั้น มีความเป็นไปได้หรือไม่ โดยไม่ทำให้เกิดปัญหาในเรื่อง ของการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมอื่นๆ
- วิธีการในการพัฒนาตรงตามความสามารถในการเรียนรู้ของข้าราชการเจ้าของแผนหรือไม่ มีความเหมาะสมในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ และช่วยให้การเรียนรู้ที่มีความคงทนถาวรเพื่อสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่
- การสนับสนุนต่างๆ มีความพร้อมหรือไม่ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา ฯลฯ
- มีวิธีการอย่างไรในการที่จะวัดผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนา

บทบาทหน้าที่

ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกๆ ฝ่ายที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบ ประกอบด้วย

- คณะกรรมการของส่วนราชการที่กำกับดูแลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- ผู้บริหารระดับสูง
- ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง และผู้บังคับบัญชาระดับต้น
- พี่เลี้ยง
- หน่วยงานที่ดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
- ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- สำนักงาน ก.พ.

ตารางที่ 1-6 อธิบายบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทั้ง 7 ฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่ต่อกันและกันเกี่ยวกับแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล ดังนี้

ตาราง 1 บทบาทของ กองการเจ้าหน้าที่ ต่อผู้เกี่ยวข้อง

ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	
คณะกรรมการกรม	ให้ความรู้เกี่ยวกับ IDP
ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ความรู้เกี่ยวกับ IDP • รายงานสรุปกระบวนการพัฒนาข้าราชการฯ
ผู้บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ความรู้การจัดทำ IDP เพื่อวางแผนร่วมกับข้าราชการฯ รวมทั้งบทบาทของ ผู้บังคับบัญชาต่อข้าราชการ • รวบรวมความคิดเห็นสำหรับการจัดทำโปรแกรมการพัฒนา
พี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ความรู้การจัดทำ IDP เพื่อวางแผนร่วมกับข้าราชการฯ รวมทั้งบทบาทของพี่เลี้ยง และผู้สอนงานต่อข้าราชการ • รวบรวมความคิดเห็นสำหรับการจัดทำโปรแกรมการพัฒนา
ข้าราชการฯ	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ความรู้การจัดทำ IDP และบทบาทความรับผิดชอบของข้าราชการในการกำหนด IDP ของตนเอง • ดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา
สำนักงาน ก.พ.	สร้างเครือข่ายการพัฒนา

ตาราง 2 บทบาทของ ผู้บริหาร ต่อผู้เกี่ยวข้อง

ผู้บริหาร	
ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	กำหนดนโยบายในการสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการฯ
ผู้บังคับบัญชา	กำหนดนโยบายในการสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการฯ
พี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน	กำหนดนโยบายในการสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการฯ
ข้าราชการฯ	กำหนดนโยบายในการสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการฯ
สำนักงาน ก.พ.	สร้างเครือข่ายการพัฒนา

ตาราง 3 บทบาทของ ผู้บังคับบัญชา ต่อผู้เกี่ยวข้อง

ผู้บังคับบัญชา	
ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> รายงานความก้าวหน้าในการพัฒนาของข้าราชการ ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมการในการพัฒนา
ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> รายงานความก้าวหน้าในการพัฒนาของข้าราชการ
พี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน	ให้ความคิดเห็นและให้การปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการฯ แต่ละคน
ข้าราชการฯ	ให้ความคิดเห็นและให้การปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการฯ แต่ละคนร่วมกับพี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน

ตาราง 4 บทบาทของ พี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน ต่อผู้เกี่ยวข้อง

พี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน	
ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> รายงานความก้าวหน้าในการพัฒนาของข้าราชการแต่ละคน
ผู้บังคับบัญชา	ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการพัฒนาของข้าราชการฯ แต่ละคน
พี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน	ให้ความคิดเห็นและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ
ข้าราชการฯ	ให้ความคิดเห็นและให้การปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการฯ แต่ละคนร่วมกับพี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน

ตาราง 5 บทบาทของ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ต่อผู้เกี่ยวข้อง

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	
ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	รายงานการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา
ผู้บังคับบัญชา	ปรึกษาหารือเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนา
พี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน	ให้ความคิดเห็นและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาของตัวเอง

ตาราง 6 บทบาทของ สำนักงาน ก.พ. ต่อผู้เกี่ยวข้อง

สำนักงาน ก.พ.	
คณะกรรมการกรม	การสนับสนุนนโยบายการพัฒนาในภาพรวม
ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> การสนับสนุนนโยบายการพัฒนาในภาพรวม โปรแกรมการพัฒนาและข้อมูลสนับสนุนอื่น ๆ
ผู้บริหาร	การสนับสนุนนโยบายการพัฒนาในภาพรวม
ผู้บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> การสนับสนุนนโยบายการพัฒนาในภาพรวม โปรแกรมการพัฒนาและข้อมูลสนับสนุนอื่น ๆ
พี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน	<ul style="list-style-type: none"> การสนับสนุนนโยบายการพัฒนาในภาพรวม โปรแกรมการพัฒนาและข้อมูลสนับสนุนอื่น ๆ
ข้าราชการฯ	<ul style="list-style-type: none"> การสนับสนุนนโยบายการพัฒนาในภาพรวม โปรแกรมการพัฒนาและข้อมูลสนับสนุนอื่น ๆ

การจัดทำ **IDP** จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ดังนี้

- ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ต้องตระหนักในความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง มีวินัยในตนเอง และต้องมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้เข้าใจระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เห็นความสำคัญและคุณค่าของการนำระบบดังกล่าวมาใช้ในองค์กร พร้อมให้ความร่วมมือและมุ่งมั่นที่จะหาข้อผิดพลาดจากการนำระบบไปใช้ และมีความต้องการที่จะเห็นความสำเร็จของระบบ

ภาคผนวก

แบบฟอร์มแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

ชื่อ.....นามสกุล..... ระดับ

ชื่อผู้บังคับบัญชาระดับต้นนามสกุล..... ระดับ

ชื่อพี่เลี้ยงนามสกุล..... ระดับ

สำนัก/กองระยะเวลาที่ทำงานในสำนัก/กอง

วันที่จัดทำแผน..... วันที่ทบทวนแผน.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

1.1 เป้าหมายตามกรอบการสังสมประสบการณ์

องค์ความรู้	ทักษะ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม

1.2 ข้อมูลจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (รอบที่ผ่านมา)

คะแนนผลการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็มร้อยละ 70)

คะแนนสมรรถนะ (คะแนนเต็มร้อยละ 30)

ผู้ให้ความเห็น	จุดแข็ง (Strength)	สิ่งที่ต้องพัฒนา (Developmental areas)

ส่วนที่ 2 ทักษะ/ความรู้/เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะ

เป้าหมาย :	
<input type="checkbox"/> จุดแข็ง <input type="checkbox"/> ด้านที่ต้องพัฒนา	
ประโยชน์ต่อทีมหรือองค์กร:	ประโยชน์ต่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง:

ส่วนที่ 3 วิธีการได้มาซึ่งทักษะ/ความรู้/สมรรถนะ

วิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งการเรียนรู้ (เช่น การฝึกอบรม การสังเกตการณ์ การสอนงาน)	
อุปสรรคหรือความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น:	การสนับสนุน/ทรัพยากรที่จะจัดให้:
การวัดความสำเร็จที่ได้รับ	จะวัดเมื่อ:

ส่วนที่ 4 การปรับใช้ทักษะ/ความรู้/สมรรถนะ:

โอกาสในการปรับใช้:	
วิธีการติดตามความก้าวหน้าในการปรับใช้ (การวัดความก้าวหน้า)	
วิธีการวัดผลลัพธ์หลังการนำไปใช้ จะวัดเมื่อ:	
อุปสรรคหรือความท้าทายที่อาจจะเกิดขึ้น	การสนับสนุน/ทรัพยากรที่จะจัดให้

ส่วนที่ 5 ผลลัพธ์ของการพัฒนา (สำหรับกรอกหลังจากมีการปรับใช้ครั้งแรก)

ผลลัพธ์ของการพัฒนา(สำหรับกรอกหลังจากมีการปรับใช้ครั้งแรก)
ผลการเรียนรู้ที่ได้มา (หรืออธิบายว่าเพราะเหตุใดจึงไม่เกิดการเรียนรู้)(สัมพันธ์กับส่วนที่ 3)
ผลของการนำไปปรับใช้ (หรืออธิบายว่าเหตุใดจึงปรับใช้ไม่ได้)(สัมพันธ์กับส่วนที่ 4)

ความพยายามในการพัฒนาทำให้คุณมีความเข้าใจต่อแง่มุมในเรื่องใดบ้าง
จะใช้ทักษะ/ความรู้/สมรรถนะครั้งต่อไปเมื่อใด จำเป็นต้องมีความยากความท้าทายเพิ่มขึ้นหรือไม่
มีอะไรบ้างที่จะช่วยให้กระบวนการพัฒนาที่ผ่านมาของคุณง่ายขึ้นและทำให้คุณพอใจมากขึ้น
การพัฒนาที่ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า : คุณได้ใช้โอกาสเพื่อพัฒนาทักษะ/ความรู้/สมรรถนะ/ในเรื่องใดบ้าง โดยที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
ผลลัพธ์ของการพัฒนาที่ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างไร

ศูนย์นักบริหารระดับสูง

สำนักงาน ก.พ. โทร. 0-2547-1598 หรือ www.ocsc.go.th

